

# WYPALENIE ZAWODOWE PRACOWNIKÓW

– jak z powrotem rozpalić iskrę zaangażowania?

**N**iechęć do pracy, brak zainteresowania obowiązkami, obojętność – to tylko niektóre objawy wskazujące na wypalenie zawodowe. W rzeczywistości zjawisko wypalenia jest bardziej skomplikowane, a także zagrażające, zarówno samopoczuciu pracowników jak i firmie. Warto zatem nauczyć się je rozpoznawać i wprowadzać strategie zapobiegawcze. Natomiast w przypadku pracowników doświadczających wypalenia, pomóc im w procesie powrotu do formy.

▣ Tekst: Dr Karolina Oleksa-Marewska

## Wypalenie zawodowe czyli co?

Zanim zaczęto profesjonalnie zajmować się wypaleniem zawodowym, określano je jako lenistwo czy wymysł pracownika. A profesjonalne podejście stało się niezbędne, szczególnie w obliczu szybko postępujących zmian w wykonywaniu pracy, które spowodowały, że wypalenie zaczęło się pojawiać wśród coraz większej liczby pracowników. Najbardziej dynamiczne zmiany w formie pracy nastąpiły w latach 70tych XX wieku, pod wpływem rewolucji informatycznej oraz wejścia w „erę usług”. W tym okresie amerykańska psycholog Christina Maslach podjęła próbę zbadania i zdefiniowania wypalenia zawodowego, które początkowo zauważyła przede wszystkim u osób pracujących z innymi ludźmi, np. w zawodach pomocowych i usługowych. Według tych obserwacji, pod wpływem częstych kontaktów, wymagających określonego zachowania i okazywania emocji np. uśmiechania się do klientów, niektórzy pracownicy odczuwali zmęczenie emocjonalne i przestali empatycznie podchodzić do innych osób. Wraz z nasileniem tego stanu, pojawiał się cynizm, brak siły do angażowania się w pracę, a z czasem również brak ochoty do wykonywania czynności wcześniej przynoszących zadowolenie (również poza pracą). W uporaniu się z tym stanem nie pomagała popołudniowa drzemka czy urlop. Okazało się, że wypalenie sieje

spustoszenie emocjonalne, które wpływa również na codzienne funkcjonowanie pracownika. Z czasem badacze zauważyli, że nie tylko praca z innymi ludźmi „wypala”. Również osoby pracujące z danymi (np. księgowi) czy z maszynami mogą doświadczyć tego stanu. Wypalenie zawodowe pojawia się w momencie wyczerpania emocjonalnego i utraty zaangażowania, niezależnie od charakteru pracy.

## 0 krok od wypalenia


Wypalenie zawodowe zależy od różnych czynników specyficznych dla miejsca pracy. W jednej pracy będą to trudni klienci, w innej przygnębiająca monotonia zadań. Niezależnie od charakteru pracy, wypalenie zawodowe może rozwinąć się pod wpływem wysokiego stresu, poczucia niskiej kontroli nad wykonywaną pracą, dużego obciążenia, a także małego wsparcia ze strony przełożonego czy współpracowników. Obciążenie nadmiarem zadań prowadzi do zmęczenia zarówno fizycznego jak i psychicznego. Pracownik obciążony zadaniami często ma poczucie, że nie posiada wystarczających umiejętności do wykonania swojej pracy, może pomyśleć „jeżeli mam ciągle tyle zadań do zrobienia, to może nie jestem wystarczająco dobry w tym, co robię”. Podobne myślenie może pojawić się w kontakcie z trudnymi klientami – nieumiejętność radzenia sobie z roszczeniami czy agresywnym zachowaniem wzmacnia poczucie stresu i obniża samoocenę pracownika. Jeżeli równocześnie pracownik czuje niskie wsparcie ze strony swojego przełożonego czy współpracowników, nie ma większych możliwości, aby obniżyć poczucie napięcia. Dlatego też po skończonej pracy samopoczucie nadal jest pogorszone i pracownikowi trudno jest wrócić do równowagi, nawet mimo odpoczynku w domu. W różnych badaniach zauważono, że osoby doświadczające wypalenia z czasem coraz niżej oceniają swoje kompetencje, na przykład uważają, że nigdy nie będą awansowane, albo że nie znajdą nowej pracy. Wraz z takim podejściem ich wyczerpanie pogłębia się, a także obniża się zaangażowanie wykonywaną pracę. W efekcie wypalenie generuje hordy „pracowników-widmo”, którzy są w pracy, bo muszą, ale nie wykazują się efektywnością. To tym bardziej pogłębia ich poczucie niezaangażowania, niechęci do pracy, a firmie przynosi straty i nieprzyjemną atmosferę.

mogą zyskać na tym, że pracownicy będą się wspierać i pomagać sobie wzajemnie walczyć ze stresem. Trzecim istotnym obszarem w walce z wypaleniem jest podnoszenie kompetencji. Jeżeli pracownik czuje, że ma kontrolę nad swoją pracą i posiada zasoby pozwalające mu radzić sobie z zadaniami, automatycznie rośnie jego samoocena i siła do stawiania czoła wyzwaniom. Stąd tak ważna jest rola szkoleń podnoszących kompetencje. Menedżer powinien obserwować swoich podwładnych, analizować ich potrzeby szkoleniowe i umożliwiać im rozwój umiejętności. Pomocne przydają się szkolenia z zakresu komunikacji z klientem w trudnych sytuacjach, radzenia sobie z napięciem w miejscu pracy, czy nauka regeneracji już podczas kilkuminutowej przerwy pracowniczej. Menedżer, zapewniając swoim podwładnym szkolenia, dba o ich poziom kompetencji, a także buduje lojalność wobec organizacji – pracownik ma poczucie, że firma inwestuje w jego rozwój i stwarza mu sprzyjające warunki pracy. A im lepsze samopoczucie pracownika i pewność swoich umiejętności, tym łatwiejsza walka z wypaleniem oraz prostsza droga do zwiększania efektywności całej organizacji.

## Walka z wypaleniem zawodowym

Często stosowana metafora omawianego zjawiska to wypalona zapałka. Nie jest to trafne porównanie – wypalonych zapałek nie możemy już ponownie zastosować. Zatem wypalonego pracownika lepiej porównać do rozładowanej baterii, która potrzebuje zarówno energii jak i odpowiednich warunków do sprawnego działania. Dlatego menedżer powinien zaopatrzyć się w „powerbanki” czyli strategie zapobiegawcze wypaleniu.

Jako że częstym źródłem wypalenia jest wysokie obciążenie zadaniami, menedżer powinien w taki sposób delegować obowiązki i wyznaczać zadania, aby pracownik był w stanie im sprostać w wyznaczonym czasie. Okres nadmiernej pracy nie powinny trwać zbyt długo, gdyż będzie wymagał duże wyczerpanie pracowników. Jeżeli z jakiegoś powodu nie możemy obniżyć obciążenia pracą, to powinniśmy pamiętać o roli wsparcia ze strony menedżera, które jest bardzo ważne w obniżaniu napięcia. Wsparcie menedżerskie można wyrazić poprzez rozmowy z pracownikami, pochwały ich pracy, zauważanie wysiłku. Badania wykazują, że pochwały ze strony przełożonego pomagają pracownikom w walce z napięciem w miejscu pracy. Łącząc pochwały słowne z atrakcyjnym systemem motywacyjnym, doładowujemy pracownikowi baterię zaangażowania. Innym źródłem wypalenia są relacje pracownika z otoczeniem. W tym zakresie menedżer ma również bardzo ważne zadanie. Po pierwsze sam powinien stosować odpowiedni styl zarządzania – mniej autorytarny, a bardziej nastawiony na współpracę. Po drugie, powinien budować zespół, rozwiązywać konflikty, umożliwiać pracownikom integrację. Naturalną ludzką reakcją jest, że w obliczu stresu rozmowa z kimś, kto rozumie sytuację, pomaga obniżyć napięcie. Stąd też menedżerowie, którzy pozwalają zespołowi na integrację i tworzenie więzi,



### dr Karolina Oleksa-Marewska

Psycholog, wykładowca, trener związany z firmą MM Solutions. Prowadzi szkolenia m.in. z obszaru radzenia sobie z trudnymi klientami, obniżania stresu w miejscu pracy, efektywnej komunikacji w zespole, a także kompetencji menedżerskich.